

HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM DENGAN PRESTASI KERJA DI SEKTOR AWAM

Kertas Projek ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.

OLEH

MOHD FAZIL BIN MAHMOOD

© MOHD FAZIL MAHMOOD , 2001
Hak cipta terpelihara.



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(*Certification of Project Paper*)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certify that*)

MOHD FAZIL BIN MAHMOOD

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*) **SARJANA PENTADBIRAN PERNIAGAAN**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN KUALITI

TERLAZIM DENGAN PRESTASI KERJA

DISEKTOR AWAM

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia
(*Name of Supervisor*) : **PROF MADYA DR. ZAKARIA BIN ABAS**

Tandatangan
(*Signature*)

:

Tarikh
(*Date*)

: **23 MEI 2001**

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program Sarjana Pentadbiran Perniagaan, Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

DEKAN SEKOLAH SISWAZAH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 , SINTOK

KEDAH , DARUL AMAN.

ABSTRAK

Prestasi kerja merupakan salah satu daripada pengukuran yang biasa digunakan dalam menggambarkan pencapaian seseorang individu di dalam bidang tugasnya. Namun prestasi kerja ini juga berkaitan dengan suasana persekitaran dalam organisasi dan salah satu daripadanya ialah melalui amalan pengurusan kualiti terlazim yang diamalkan oleh kebanyakan organisasi hari ini dan tidak terkecuali sektor awam. Terdapat tujuh dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim iaitu pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda aras dan akhir sekali latihan kualiti. Kajian ini cuba untuk melihat hubungan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja pekerja di jabatan kerajaan dan mengenalpasti apakah dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja bagi sektor awam. Sampel kajian adalah terdiri daripada 152 orang responden di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Hasil kajian berdasarkan analisa korelasi mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kesemua dimensi dengan prestasi kerja. Manakala berdasarkan analisa regresi pula mendapati bahawa 62.0% prestasi kerja adalah diterangkan oleh ketujuh-tujuh dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim. Pengurusan nilai pelanggan, sistem dan proses pengurusan dan latihan kualiti merupakan dimensi yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja di jabatan ini.

ABSTRACT

Work performance is widely been used as one of the variables to measure an individual's work performance in an organisation. However, work performance also has a relationship with the organisational environment. One of them is through the best practice management adopted by many organisations including the public organisation. There are seven dimensions of the best practise management; top management influence, development of human resource management, system and process management, quality supplier management, customer value management, benchmarking and quality training. This study attempts to distinguish the relationship of the best practise management and employee's work performance in the public organisation. Also this study identifies the significant dimension that highly correlates with the employee's work performance in the public organisation. The sample comprises of 152 respondents in the State Secretary Department, Kedah. From the correlation analysis, this study concludes that all dimensions have significantly related to the employee's work performance. Base on regression analysis, the coefficient of determination, R^2 , equals 0.620, signifying that 62.0% of variation in the work performance was statistically explained or accounted for by the seven's dimension of best practice management. Customer value management, system and process management and quality training seems to be the significant dimension to distinguish the relationship of the best practice management and employee's work performance in the public organisation.

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim.....

Dengan nama Allah S.W.T. yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang dipanjatkan segala kesyukuran kepada-Nya yang Maha Esa. Sesungguhnya dengan kasih sayang-Nya kita hadir sebagai hamba yang meniti perjalanan dalam pencarian kepada-Nya jua Selawat dan Salam kepada Junjungan Rasulullah S.A.W. dan kaum keluarga baginda dan tak lupa jua kepada para Sahabat, Ambia, dan seluruh muslimin dan muslimat sama ada yang masih hidup ataupun meninggal dunia..... Amin ya rabiul alamin.

Bersyukur kehadiran Ilahi kerana dengan taufik dan hidayah-Nya dapat juga saya menyiapkan Kertas Projek yang bertajuk "**Hubungan Amalan Pengurusan Kualiti Terlazim Dengan Prestasi Kerja di Sektor Awam**" ini seadanya. Ini merupakan hasil kejayaan dan komitmen daripada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan kajian ini.

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Profesor Madya Dr. Zakaria Bin Abas sebagai penyelia Kertas Projek ini yang begitu banyak memberi nasihat, bantuan, tunjuk ajar dan pengalaman yang tak terkira dalam menjayakan kajian ini. Segala sokongan beliau amat saya hargai. Tidak dilupakan juga kepada rakan-rakan yang banyak memberi perangsang serta bantuan dalam menyiapkan kajian ini terutamanya Khairul, Rahim, Abang Man, Abang Rani, Cikgu Shamsuri, Nawin, Ruzaidah dan Nor Rahidah. Selain itu saya

juga ingin merakamkan penghargaan kepada Salleh, Sajiah, Ady, Ariffin, Hashim, Mathadir, Azmal, Johari, Shahnun, Nett, Azim, Nik Mustafa, Nizang serta semua rakan-rakan yang terlibat secara langsung atau tidak dalam merealisasikan kajian ini. Di atas jasa mereka semua hanya Allah yang memberikan ganjarannya. Insya-Allah.

Saya juga ingin memanjatkan rasa syukur yang tak terhingga kepada untuk ditujukan khas kepada keluarga saya terutamanya arwah bonda, ayahanda yang dikasihi, adik-adik, Armin Amri, serta saudara-mara yang banyak memberikan didikan, asuhan dan dorongan dalam meneruskan kehidupan ini.

Buat seseorang yang pernah bertahta di hati ini terima kasih atas segalanya dan semoga ini akan membuka lembaran baru dalam sejarah hidup yang menuju kematangan dan kedewasaan. Terima kasih kerana menjadikan ia sebagai satu realiti

Akhir kata, semoga dengan usaha yang sedikit ini mendapat sedikit keberkatan dari Allah S.W.T. dan memberi sedikit menafaat kepada individu-individu yang memerlukannya di masa-masa mendatang.

Mohd Fazil Bin Mahmood
Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
Mei 2001

KANDUNGAN

MUKASURAT

TAJUK TESIS

PERAKUAN TESIS OLEH SEKOLAH SISWAZAH

KEBENARAN MERUJUK TESIS

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
PENGHARGAAN	iii
KANDUNGAN	v
DEDIKASI	ix
DAFTAR JADUAL	x
DAFTAR GAMBARAJAH	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB SATU

Pengenalan 1-12

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan Masalah	2
1.3	Objektif Kajian	5
	1.3.1 Objektif Umum	5
	1.3.2 Objektif Khusus	6
1.4	Skop Kajian	6
1.5	Hipotesis Kajian	6
1.6	Signifikan Kajian	8
1.7	Kekangan Kajian	9

1.8	ORGANISASI LAPORAN	11
BAB DUA		
ULASAN KARYA		14-43
2.1	Pengenalan	14
2.2	Definisi Pengurusan Kualiti	15
2.3	Definisi Prestasi Kerja	18
2.4	Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	19
2.5	Asas-asas dalam TQM	22
2.6	Dimensi-dimensi Amalan Pengurusan Kualiti Terlazim	24
2.6.1	<i>Pengaruh Pengurusan Atasan.</i>	24
2.6.2	<i>Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia</i>	25
2.6.3	<i>Sistem dan Proses Pengurusan</i>	28
2.6.4	<i>Pengurusan Kualiti Pembekal</i>	31
2.6.5	<i>Pengurusan nilai pelanggan</i>	32
2.6.6	<i>Penanda aras</i>	33
2.6.7	<i>Latihan kualiti.</i>	36
2.7	Ulasan Karya tentang Prestasi Kerja	37
2.8	Kerangka Teori Kajian	40
2.9	Kesimpulan	43
BAB TIGA		
REKABENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN		44-60
3.1	Pendahuluan	44
3.2	Sumber Maklumat	46
3.2.1	<i>Jenis Kajian</i>	46
3.2.2	<i>Unit Analisa</i>	46
3.2.3	<i>Populasi Kajian</i>	46
3.2.4	<i>Sampel Kajian</i>	47

3.3	KAEDAH PENGUMPULAN DATA	47
3.3.1	<i>Data Primer</i>	48
3.3.1.1	<i>Borang soal selidik</i>	48
3.3.1.2	<i>Instrumen untuk diskripsi</i>	50
3.4	KAEDAH PENGANALISAAN DATA	51
3.4.1	<i>Kaedah Diskriptif</i>	52
3.4.2	<i>Kaedah Inferensi</i>	52
3.4.2.1	<i>Korelasi</i>	53
3.4.2.2	<i>Regresi</i>	54
3.5	PENGUJIAN PRA-KAJIAN (UJIAN PILOT)	54
3.6	KESIMPULAN	60
BAB EMPAT		
ANALISIS KAJIAN		61-132
4.1	PENDAHULUAN	61
4.2	BAHAGIAN A: LATARBELAKANG RESPONDEN SECARA AM	62
4.3	BAHAGIAN B : AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM	65
4.4	BAHAGIAN C : BAGI MENGETAHUI TAHAP PRESTASI KERJA PARA PEKERJA.	108
4.5	PENGUJIAN HIPOTESIS	118
4.6	KESIMPULAN	132
BAB LIMA		
CADANGAN DAN KESIMPULAN		133-140
5.1	PENDAHULUAN	133
5.2	RINGKASAN KAJIAN	134
5.3	CADANGAN-CADANGAN	137

5.4 KESIMPULAN

140

RUJUKAN

LAMPIRAN

DEDIKASI

"khas buat arwah bonda (Rohani Yahya) yang tersayang, tanpa kasih sayang dan jerih penatnya tak mungkin saya dapat berpijak di sini, juga ayahanda yang banyak berkorban siang malam, hujan panas tidak dihiraukan, buat keluarga dan teman-teman seperjuangan, yang tersayang dan seluruh umat manusia"

DAFTAR JADUAL**MUKASURAT**

Jadual 3.5.1 : Nilai alpha bagi pengujian pra-kajian	56
Jadual 4.2.1a : Profil responden mengikut jantina.	62
Jadual 4.2.2a : Profil responden mengikut kumpulan jawatan.	63
Jadual 4.2.3a : Profil responden mengikut jawatan.	64
Jadual 4.2.4a : Profil responden mengikut jangka masa berkhidmat.	64
Jadual 4.2.5a: Profil responden mengikut puas hati terhadap prestasi kerja sekarang.	65
Jadual 4.3.1.1b: Komitmen pihak pengurusan atasan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti.	66
Jadual 4.3.1.2b: Kepimpinan atasan menganggap penambahbaikkan kualiti dalam meningkatkan keberkesanan.	67
Jadual 4.3.1.3b: Tahu dan faham pernyataan misi dan polisi kualiti.	68
Jadual 4.3.1.4b: Cara kerja adalah konsisten dengan kualiti.	69
Jadual 4.3.1.5b: Pihak pengurusan setuju untuk menetapkan definisi dan parameter terhadap tahap kualiti.	70
Jadual 4.3.1.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengaruh pengurusan arasan.	71
Jadual 4.3.2.1b : Peningkatan penglibatan pekerja di dalam merekabentuk dan perancangan kerja.	72
Jadual 4.3.2.2b : Pekerja sokongan mengambil bahagian dalam keputusan mengenai kualiti.	73
Jadual 4.3.2.3b : Punyai pengaruh dalam membuat keputusan akhir.	74

Jadual 4.3.2.4b : Pekerja merasa bangga dengan hasil kerja mereka.	75
Jadual 4.3.2.5b : Percaya bahawa meninggikan tahap kualiti adalah tanggungjawab bersama.	76
Jadual 4.3.2.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pembangunan pengurusan sumber manusia	77
Jadual 4.3.3.1b : Kenalpasti dan hak milik bagi setiap proses telah dibuat.	78
Jadual 4.3.3.2b: Satu sistem yang mengutamakan proses-proses peningkatan.	79
Jadual 4.3.3.3b : Tiada halangan di antara jabatan-jabatan dalaman di dalam konteks aliran pengurusan.	80
Jadual 4.3.3.4b : Peningkatan kualiti berterusan membawa kepada penggunaan sumber yang lebih produktif.	81
Jadual 4.3.3.5b : Punyai program kurangkan masa kitaran penghantaran untuk keseluruhan barangan atau perkhidmatan	82
Jadual 4.3.3.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi sistem dan proses pengurusan	83
Jadual 4.3.4.1b : Bekerja rapat dengan pembekal.	84
Jadual 4.3.4.2b : Meminta pembekal memenuhi spesifikasi kualiti yang ketat.	85
Jadual 4.3.4.3b : Meminta pembekal mengamalkan program kualiti.	86
Jadual 4.3.4.4b : Pembekal dipilih berdasarkan kualiti lebih dari harga atau jadual kerja.	87
Jadual 4.3.4.5b : Hubungan jangka panjang dengan pembekal adalah ditawarkan.	88
Jadual 4.3.4.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengurusan kualiti pembekal.	89

Jadual 4.3.5.1b : Komitmen bagi memenuhi kehendak pelanggan dalaman dan pelanggan luaran.	90
Jadual 4.3.5.2b : Penglibatkan pelanggan sebagai usaha untuk menentukan perkhidmatan kepada pelanggan.	91
Jadual 4.3.5.3b : Aktif mencari maklumat dari pelanggan bagi menentukan kehendak mereka.	92
Jadual 4.3.5.4b : Gunakan kehendak pelanggan sebagai asas untuk kualiti.	93
Jadual 4.3.5.5b : Peningkatan hubungan secara langsung dengan pelanggan dan luaran adalah digalakkan.	94
Jadual 4.3.5.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengurusan nilai pelanggan.	95
Jadual 4.3.6.1b : Punya program penanda aras yang kompetitif.	96
Jadual 4.3.6.2b : Gunakan penanda aras bagi membantu perancangan, penilaian dan proses peningkatan kualiti.	97
Jadual 4.3.6.3b : Mengadakan satu sistem bagi mengukur prestasi proses.	98
Jadual 4.3.6.4b : Punyai sistem dan prosedur dalam menggambarkan “Amalan Terbaik” .	99
Jadual 4.3.6.5b : Mengkaji-selidik “Amalan Terbaik” dari lain-lain organisasi.	100
Jadual 4.3.6.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi penanda aras.	101
Jadual 4.3.7.1b : Pihak pengurusan menerima latihan di dalam prinsip-prinsip kualiti.	102
Jadual 4.3.7.2b : Para pekerja menerima latihan di dalam prinsip-prinsip asas kualiti.	103
Jadual 4.3.7.3b : Para pekerja menerima latihan di dalam kemahiran menyelesaikan masalah.	104

Jadual 4.3.7.4b : Para pekerja menerima latihan mengenai kerja berpasukan dan kumpulan dinamik.	105
Jadual 4.3.7.5b : Pekerja menerima latihan dalam program TQM.	106
Jadual 4.3.7.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi latihan kualiti.	107
Jadual 4.4.1c : Kuantiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.	108
Jadual 4.4.2c : Kualiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.	109
Jadual 4.4.3c : Kebolehan melaksanakan tugas dalam tempoh yang ditetapkan.	110
Jadual 4.4.4c : Kebolehan melaksanakan arahan dalam tempoh yang ditetapkan.	111
Jadual 4.4.5c : Kebolehan mengelola / mengendalikan tugas.	112
Jadual 4.4.6c : Kebolehan menyampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan bertulis.	113
Jadual 4.4.7c : Kebolehan membuat keputusan selaras dengan keperluan tugas dalam tempoh masa yang ditetapkan.	114
Jadual 4.4.8c : Kebolehan mengenalpasti dan menyelesaikan masalah.	115
Jadual 4.4.9c : Kebolehan mengukur, membahagi dan mengendalikan tugas.	115
Jadual 4.4.10c : Kebolehan menjalin hubungan dan kerjasama dengan pegawai atasan dan rakan sejawatan.	116
Jadual 4.4.11: Ringkaan kekerapan dan peratusan prestasi kerja.	117
Jadual 4.5.7.1 : Pengujian Multicollinearity.	127
Jadual 4.5.7.2 : Keputusan daripada pengujian regresi dengan prestasi kerja sebagai pembolehubah bersandar.	129

DAFTAR RAJAH

MUKASURAT

Gambarajah 2.8: Kerangka Teori Kajian

42

Gambarajah 3.1: Metodologi Kajian

45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Borang soal selidik

Lampiran 2: Output SPSS – Kekerapan dan peratusan

Lampiran 3: Output SPSS – Korelasi

Lampiran 4: Output SPSS – Multiple Linear Regression

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 **PENGENALAN**

Dalam dunia perniagaan hari ini, setiap organisasi yang terlibat memerlukan satu senjata utama yang ampuh dalam persaingan yang semakin mencabar. Ini dapat direalisasikan melalui kelebihan daya saing daripada pesaing-pesaing dalam produk atau perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan. Salah satu daripada kejayaan syarikat dan juga organisasi Jepun di Amerika Syarikat dalam tahun 1960-an sehinggalah awal tahun 1980-an ialah melalui satu bentuk aliran pemikiran atau falsafah yang dikenali sebagai *Total Quality Management* (TQM) yang diasaskan oleh Deming.

Total Quality Management merupakan falsafah yang terlibat dan berkaitan dengan gelagat dan budaya yang akan mempengaruhi perubahan gelagat individu untuk mencapai potensi dirinya. Ianya memerlukan realisasi pemikiran yang kritikal dalam pelaksanaannya. Perubahan dalam pengukuran dan audit juga diperlukan bagi mencapai kejayaan dalam program TQM. Dari segi perspektif dalaman organisasi, ia memerlukan satu pandangan yang menyeluruh

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Abdul Rahim bin Muhd. Zain, (1994). *Hubungan Antara Kepuasan Gaji dan Pandangan Gaji Berasaskan Prestasi Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*, Tesis Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Adam, E. E., JR, Hershauer, J.C. and Ruch, W.A. (1986). *Productivity and Quality*, (2nd ed.). Colombia, MO: University of Missouri-Colombia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1992). *Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia: Koleksi Ucapan-Ucapan dalam Tahun 1991*, Kuala Lumpur: INTAN.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1993). *The Changing Civil Service: Malaysia's Competitive Edge*, Petaling Jaya: Pelanduk Publications Sdn.Bhd.
- Amdun, Husain. (ed.) (1987). *Kamus Pelajar Bahasa Malaysia*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP).
- Benson, P. G., Saraph, J. V. and Shroeder, R. G. (1991), *The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Emperical Investigation*, Management Science, 17: 1107-1124.
- Berry, T. H. (1991). *Managing the Total Quality Transformation*, McGraw-Hill, Inc.
- Chang, R. Y. (1993). *Where TQM goes*, Training & Development, 47, January: 23-29.
- Cocheu, T. (1992). *Training with Quality*, Training & Development, 46, May: 23-32.
- Cowie, A. P. (ed.) (1989). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, (4th ed.). Walton Street, Oxford: Oxford University Press.
- Cherkasky, M. S. (1992). *Total Quality for Sustainable Competitive Advantage*, Quality, August: 4-7.
- Coolier D. A. (1990). *"Measuring and Managing Service Quality"* in D. E. Bowen, R. B. Chase, T. G. Cummings and Associates (eds.), Services Management Effectiveness, San Fransisco: Jossey-Bass Publication: 234-265.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*, London, Penguin Books Ltd.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality With out Tears*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1988). *The External Successful Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Dale, B. G. and Plunkett, J. J. (1990). *Managing Quality*, Hertfordshire: Philip Alan.

- Daugherty, G. (1991). *Where Executive Fail: An Conversation with Philip B. Crosby*, World, 25(2): 4-5.
- Dibertola and Joseph. (1996). *Identification, Classification and Comparison of the Work Performance Requirement and Actual Work Performance of Curriculum Supervisors of Public School in Pennsylvania*, Unpublished Education Dissertation, University of Pittsburgh.
- Deming E. W. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, Mass.: Centre for Advanced Study, MIT Press.
- Deming, E. W. (1986). *Out of Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Total Quality Control*, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., and Sakakibara, S. (1994). *A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument*, Journal of Operation Management, 11(1): 339-366.
- Fowler, H. W. and Fowler, F. G. (1996). *The Concise Oxford Dictionary of Current English*, (9th ed.). Oxford University Press.
- Garvin, D. A. (1983). *Quality on the Line*, Harvard Business Review, 61(5): 65-75.
- Garvin, D. A. (1984). *What Does Product Quality Really Mean*, Sloan Management Review, 26: 25-43.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The strategic of competitive edge*, New York: Free Press.
- Genna, A. (1997). *Suppliers Are Key to Giving Customers What They Wants*, Purchasing, 123(8): 33-34.
- Gibson, T. C. (1990). *Helping Leaders Accept Leadership of Total Quality Management*, Quality Progress, November: 45-47.
- Goodstadt, P. and Marti, R. (1990). *Quality Service at National Wheatminister Bank: The continual striving for excellence*, International Jurnal of Quality and Reliability, 7: 19-29.
- Graves, D. (1993). *Forget the Myths and Get on With TQM-Fast*, National Productivity Review, 12: 301-311.

- Graziano and Robert, J. (1996). *The Relationship Between Police Officers Level of Education and Work Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Southern Illinois University at Carbondale.
- Groocock, J. M. (1986). *The Chain of Quality*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Hanen, M and Karp, P. (1989). *Customer Satisfaction*, New York: AMACOM.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Harari, O. (1994). *The Secret Competitive Advantage*. Management Review, 83(1): 45-47.
- Harrington, H. J. (1998). *Performance Improvement: Was Edward Deming Wrong?*, The TQM Magazine, 10(4): 230-237.
- Hiam, A. (1992). *Closing the quality gap: Lessons from America's leading companies*, New Jersey; Prantice-Hall, 23-31.
- Hunt, V. D. (1992). *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*, Richard D. Irwin, Inc., 8-13.
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control* (2nd rev.ed.). White Plains, New York: UNIPUB, Kraus International.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control?*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- John. B. (2000). *The Essence of Total Quality Management* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
- Joseph, G. V. M. (1995). *Foundation of TQM: A Reading's Book*, International Edition, The Dryden Press.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*, New York: Free Press.
- Juran, J. M. (1988a). "The Quality Function (Section 2)" in J. M. Juran and F. M. Gryna (eds), *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., New York : McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1988b). "Quality and the National Culture (Section 35A)" in J. M. Juran and F. M. Gryna (eds), *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., New York: McGraw-Hill
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, New York: Free Press.

- Kane, E. F. (1992). *Implementing TQM at Dun & Bradstreet Software*, National Productivity Review, 11: 405-416.
- Kanji, G. K. (1990) *Total Quality Management: The Second Industrial Revolution*, Total Quality Management, 1(1): 3-12.
- Kernaghan, K. and Charih, M. (1997). *The Challenge of Change: Emerging Issues in Contemporary Public Administration*. Canadian Public Administration, IPAC, Summer, 40(2), Toronto, ON:218-233.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Leonard, F. S. and Sasser, W.E. (1982). *"The Incline of Quality"*, Harvard Business Review, 60, 5: 163-171.
- Lewi's and Vickey, P. (1996). *Performance of Chief Nurse Executive Competencies (Nursing Administration)*, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Longo, C. R. J. and Cox, M. A. A. (1997). *Total Quality Management in Financial Services: Beyond the Fashion the Reality has to Take Off*, Total Quality Management, 8(6): 323-333.
- Mabert, V. A. (1992). *Operation in American Economy: Liability or Assets*, Business Horizons, July-August. 35(4): 3-5.
- Mann, N. R. (1992). *The Keys to Excellence: The Deming philosophy*, Kuala Lumpur: S. Abdul Majid & Co.
- May, C. and Pearson, A. W. (1993). *Total Quality in R&D*, Journal of General Management, 18(3): 1-22.
- Minchella and Ann, K. (1997). *Professional Examination Certification Scores as Predictors of Effectiveness Job Performance (Medical Assistants)*, Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne State University.
- Mondon, Y. (1992). *Toyota Production System*, New York: American Institute of Industrial Engineers.
- Morgan, C. and Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in Public Sector*, Open University Press, Buckingham, UK.
- Murray, M. A.. (1997). *Can Benchmarking Give You a Competitive Edge?*, Management Accounting, 79(2): 46-50.

- Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- Reilly, and Stanley, M. C. (1995). *An Examination of Job Satisfaction, Work Involvement and Motivation in Accounting Department Personnel*, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Pyzdek, T. (1991). *What Every Manager Should Know About Quality*, New York: ASQC Quality Press: 195-208.
- Renner, and Jean, C. (1996). *An Experimental Investigation of Work Standards: Anchors on Performance on Revised Task (Continuous Improvement)*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Colorado at Boulder.
- Richman, E. and Zachary, W. (1993). *Quality and Reliability Management: Review and Update*, *Quality Management*, 35(4): 8-11.
- Roa, S. S., Nathan, R. T. S. and Solis, L. E. (1997). *Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management Practices?: An International Empirical Study*, *Total Quality Management*, 8(6): 335-346.
- Ross, P. J. (1985). *Taguchi Techniques for Quality Engineering*, New York: McGraw-Hill.
- Saraph, J. V., Benson, G. and Schroeder, R. G. (1989). "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, 20: 810-829.
- Sashkin, M. and Kiser, K. (1992). *Total Quality Management*, Seabrook: Ducochin Press.
- Schalkwyk, J. (1998). *Total Quality Management and Performance Measurement Barrier*, *The TQM Magazine*, 10(2): 124-131.
- Seemer, R. H. (1993). *Winning More Than the Malcolm Baldrige National Quality Award at AT&T Transmission Systems*, *National Productivity Review*, 12: 143-158.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (2nd ed.)*, New York: John Wiley and Sons.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (3rd ed.)*, New York: John Wiley and Sons.

- Senior, M. and Akehurst, G. (1991). "The Development of Budget / Economy Hotels in United Kingdom: The Customer's Perception of Quality" in S. W. Brown, E. Gummesson, B. Edwardsson dan B. Gustavsson (eds), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington, MA: Lexington Books: 94-107.
- Shores, R. A. (1992). *Improving The Quality Management Systems*, Quality Progress, June: 53-57.
- Shecter, E.S. (1992). *Managing for World Class Quality: A Primer for Executive and Managers*, Marcel Dekker, Inc.:11-42.
- Sinha M. N. (1999). *Gaining perspective: The Future of TQM in Public Sectors*, The TQM Magazine, 11 (6).
- Shertty, Y. K. (1991). *Strategies for U.S. Competitiveness: A Survey of Business Leaders*, Business Horizons, 34, November-December: 43-47.
- Spiker, B. K. (1991). *Total Quality Management: The Mind Set for Competitiveness in the 1990s*, Manufacturing Systems, September: 40-45.
- Taylor, R. and Pearson, A. (1994). *Total Quality Management in Research and Development*, The TQM Magazine, 6(1): 26-34.
- Thurston, W. R. (1985). *Quality is Between the Customer's ears*, Across the board, January: 29-32.
- Tillery, K. R. and Rutledge, A. L. (1991). *Quality Strategy and Quality Management Connections*, International Journal of Quality and Reliability Management, 8: 71-77.
- Waldaman, D. A. (1994). *Designing Performance Management System For Total Quality Implementation*, Journal of Organizational Change Management, 7(2): 31-34
- Walsh, A. (1990). *Statistics for Social Sciences*, New York: Harper and Row Published
- Webb, I. (1991). *Quest for Quality*, London: The industrial society.
- Wright, P. M., & Noe. R. A. (1996). *Management of Organization*, Darwin, USA.
- U.S. General Accounting Office, (1990). *Quality Management Scooping Study*, Washington D.C: U.S General Accounting Office, December.
- Zairi, M. (1998). *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Zikmund, G. W. (1994). *Business Research Methods (4th ed.)*, International Edition, Orlando: The Dryden Press.